

ریشه‌یابی سوءاستفاده از منابع سازمانی و ارائه راهکارهای کارآمد برای پیشگیری از آن

حسین گرجی‌پور^{۱*}

۱. دکتری مدیریت دولتی، پژوهشگر گروه مدیریت، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۰۷
انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴

دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۰
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۶

چکیده

سوءاستفاده از منابع سازمانی یکی از مسائل جدی و تأثیرگذار در محیط‌های کاری است که می‌تواند بهره‌وری را کاهش داده، هزینه‌ها را افزایش دهد و اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان را تضعیف کند. این پژوهش با تمرکز بر منابع مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و اجتماعی سازمان‌ها، به دنبال کشف ریشه‌های این مشکل و ارائه راهکارهای عملی برای جلوگیری از آن است. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی عوامل مشترک و اختصاصی مؤثر بر سوءاستفاده از منابع و ارائه راهکارهای برای استفاده بهینه و مسئولانه از دارایی‌های سازمانی است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد و داده‌های اولیه از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۵ نفر از کارکنان، مدیران و کارشناسان در سازمان‌های دولتی و خصوصی گردآوری شده است. مشارکت‌کنندگان تجربه یا آشنایی مستقیم یا غیرمستقیم با موارد سوءاستفاده نسبت به منابع مورد مطالعه و فرایندهای نظارتی داشتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که علت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد: علل مشترک شامل: ضعف در نظارت و کنترل، فرهنگ سازمانی ناسالم، کمبود آموزش و آگاهی کارکنان، علل اختصاصی شامل ضعف در شفافیت



برنامه‌ریزی مالی (در حوزه منابع مالی)، فشارهای اقتصادی بر کارکنان (در حوزه منابع انسانی) و انگیزه‌های فردی برای سوءاستفاده از اطلاعات (در حوزه منابع اطلاعاتی). نتایج پژوهش نشان می‌دهد که برای کاهش سوءاستفاده از منابع سازمانی، علاوه بر تقویت سیستم‌های نظارتی، توسعه آموزش کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی، لازم است راهکارهای ارائه‌شده در این پژوهش، متناسب با هر یک از حوزه‌های منابع سازمانی، به‌طور عملیاتی اجرا شود. اجرای این راهکارها می‌تواند به استفاده بهینه از منابع و تحقق مؤثرتر اهداف سازمانی منجر شود.

واژه‌های کلیدی: منابع سازمانی، سوءاستفاده از منابع، ریشه‌های سوء استفاده از منابع، راهکارهای پیشگیرانه.

۱- مقدمه

سازمان‌ها برای دستیابی به موفقیت، نیازمند استفاده هدفمند و بهینه از منابع خود در راستای مأموریت‌ها و اهداف خود هستند و عملکرد خود را همواره وابسته به میزان برخورداری از منابع و بهره‌برداری صحیح از آنها می‌دانند [۱] و باور دارند که استفاده نکردن صحیح و مؤثر از منابع می‌تواند به مانعی جدی در مسیر پیشرفت و رشد سازمان تبدیل شود [۲]. به این منظور، سازمان‌ها تلاش‌ها و اقدام‌های وسیعی برای پیاده‌سازی برنامه‌ریزی منابع سازمانی با هدف افزایش مزیت رقابتی و پایداری انجام داده‌اند [۳]. با وجود این تلاش‌ها، همچنان چالشی جدی به نام «سوءاستفاده از منابع سازمانی» وجود دارد. این پدیده، به‌ویژه در سازمان‌هایی که دارای ضعف در سیستم‌های کنترلی و نظارتی هستند، به تهدیدی مؤثر برای پایداری و کارایی آنها تبدیل شده است. سوءاستفاده از منابع سازمانی به معنای استفاده نادرست، غیرقانونی یا غیراخلاقی از دارایی‌ها، امکانات، تجهیزات، زمان یا سایر منابع در اختیار سازمان برای منافع شخصی یا گروهی است [۴]. این مسئله، نه تنها بهره‌وری را کاهش داده و هزینه‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه موجب کاهش اعتماد کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان [۵]، تضعیف فرهنگ سازمانی و کاهش تعهد به اهداف سازمان می‌شود [۶].



در برخی موارد، سوءاستفاده از منابع چنان گسترده و نظامند می‌شود که نمی‌توان آن را فقط در چارچوب مفاهیمی چون فساد سازمانی یا انحراف از بهره‌وری دسته‌بندی کرد. برای نمونه، زمانی که بهره‌برداری نادرست از منابع به صورت سازمان‌یافته و هدفمند در خدمت منافع شخصی یا گروهی خاص قرار می‌گیرد، سازمان به طور عملی از مأموریت اصلی خود منحرف می‌شود. ازجمله مصادیق این پدیده می‌توان به استفاده شخصی از وسایل نقلیه سازمانی، ثبت ساعت‌های کاری غیرواقعی، تخصیص منابع مالی به پروژه‌های غیرمرتبط با مأموریت سازمان یا به‌کارگیری تجهیزات سازمانی در امور شخصی اشاره کرد. شواهد میدانی نشان می‌دهند که این قبیل رفتارها در بسیاری از سازمان‌های دولتی و عمومی، به‌ویژه در شرایط ضعف نظام نظارت درونی، به طور گسترده رخ می‌دهند و آثار جدی در کاهش اثربخشی و انحراف از اهداف دارند. به‌رغم توجه به مفهوم بهره‌وری منابع، همچنان در ادبیات مدیریت منابع، شکاف جدی در شناخت دقیق ریشه‌ها، فرایندها و سازوکارهای منجر به سوء استفاده از منابع سازمانی وجود دارد. بسیاری از پژوهش‌ها به صورت پراکنده یا کلی به این پدیده پرداخته‌اند، اما چارچوبی جامع برای تحلیل علل و راهکارهای مقابله با آن کمتر ارائه شده است. علاوه بر این، منابع سازمانی مختلف نظیر منابع انسانی (مانند زمان، دانش و انرژی کارکنان)، منابع مالی (مانند بودجه و اعتبارات) و منابع فیزیکی (مانند تجهیزات، فضا و زیرساخت‌ها)، هرکدام ماهیت خاصی دارند و سوء استفاده از هریک دارای الگوها، انگیزه‌ها و پیامدهای متفاوتی است. ازاین‌رو، ادغام همه انواع منابع در یک چارچوب تحلیلی می‌تواند به سطحی‌نگری در فهم مسئله منجر شود. این پژوهش با جداسازی نوع منابع، به دنبال ارائه درکی چندبُعدی از مسئله است. همچنین در این پژوهش، تمرکز بر سوءاستفاده‌های درون‌سازمانی است که از سوی کارکنان، مدیران یا گروه‌های داخلی نسبت به منابع در اختیار صورت می‌گیرد، نه بر انواع سوء استفاده‌های خارجی یا جرایم سازمان‌یافته. این تفکیک نیز به افزایش دقت نظری و کاربردی در پژوهش کمک می‌کند. براین اساس و با توجه به جایگاه و اهمیت منابع در بقای سازمان‌ها، می‌توان گفت که هنوز نیاز جدی به پژوهش‌های عمیق‌تر درخصوص عوامل زمینه‌ساز سوء استفاده از منابع سازمانی، نوع و نحوه بروز آن در سازمان‌ها و



راهکارهای مؤثر برای مقابله با آن احساس می‌شود. از این منظر، مسئله پژوهش حاضر، نه فقط اهمیت پرداختن به موضوع، بلکه شناسایی ریشه‌های بروز سوء استفاده، تحلیل دقیق مصادیق آن و بیان راهکارهای مقابله‌ای متناسب با نوع منابع سازمانی است. بر همین اساس، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به دو پرسش کلیدی است: چه عواملی در شکل‌گیری و گسترش پدیده سوء استفاده از منابع سازمانی نقش دارند؟ چه راهکارهایی می‌توانند به کاهش یا پیشگیری از این پدیده در سازمان‌ها کمک کنند؟ یافته‌های این پژوهش تلاش دارد راهنمایی دقیق و مبتنی بر شواهد در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی قرار دهد تا بتوانند به صورت هدفمند برای پیشگیری، شناسایی و مقابله با سوء استفاده از منابع سازمانی اقدام کنند.

۲- مبانی نظری پژوهش

شناخت منابع سازمان و پاسخ به این پرسش که منابع سازمان شامل چه مواردی می‌شود، مهم‌ترین بخش برای ورود به موضوع سوء استفاده از منابع سازمان است، زیرا تا زمانی که منابع سازمان به درستی درک نشود، امکان بحث پیرامون شیوه و شکل سوء استفاده از آنها وجود نخواهد داشت. پژوهش‌های اولیه در زمینه منابع سازمانی، دارایی‌هایی را که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند و ارزشمند، کمیاب، تقلیدناپذیر و غیرقابل جایگزین هستند، منابع سازمانی اطلاق کرده‌اند [۷]. همچنین به همه دارایی‌ها و توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هر چیزی که تحت کنترل یک بنگاه اقتصادی است و به آن کمک می‌کند راهبردهای خود را پیاده‌سازی کرده و کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهد، منابع سازمانی گفته می‌شود [۸]. بر مبنای چنین دیدگاهی، منابع سازمان می‌توانند متنوع و گسترده باشند، طوری که پژوهش‌های پیرامون منابع سازمانی نیز نشان‌دهنده آن است که همواره یک شکاف تحلیل نظام‌مند از منابع سازمان وجود دارد [۹]. با این حال، پژوهش‌های مرتبط بیان داشته‌اند که منابع سازمانی شامل تمام دارایی‌ها، توانایی‌ها، فرایندها، اطلاعات و دانشی است که سازمان برای انجام فعالیت‌های خود و



ایجاد ارزش استفاده می‌کند و این منابع می‌توانند درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی باشند و به دو دسته کلی ملموس و ناملموس تقسیم می‌شوند: [۲] منابع ملموس شامل دارایی‌های فیزیکی، مالی و تعداد کارکنان، مهارت‌های فنی و تخصصی آنها هستند که به راحتی قابل اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری‌اند و به عنوان مزیت رقابتی برای سازمان شناخته می‌شوند [۱۰]، و منابع ناملموس که مبتنی بر دیدگاه پویایی‌های سازمانی است و بر توانایی سازمان در تطبیق، یکپارچه‌سازی و بازسازی منابع برای پاسخ به تغییرات محیطی تأکید می‌کند، شامل منابع دانشی (مانند دانش فنی، حق اختراع، فرایندها و روش‌های اختصاصی)، منابع اطلاعاتی (شامل داده‌ها، اطلاعات بازار، و سیستم‌های اطلاعاتی)، منابع ارتباطی (مانند شبکه‌های ارتباطی، روابط با مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای تجاری)، منابع فرهنگی (شامل فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها، هنجارها و اعتبار سازمان)، منابع نوآوری (مانند توانایی سازمان در ایجاد محصولات یا خدمات جدید) است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند [۱۱]. در پژوهش حاضر با در نظر گرفتن گستردگی مفهومی منابع سازمانی، هر دو گروه منابع ملموس و ناملموس مد نظر قرار گرفته‌اند. با این حال، تمرکز اصلی مطالعه بر آن دسته از منابعی قرار گرفته است که براساس پژوهش‌های نظری پیشین و تقسیم‌بندی‌های مرجع، به عنوان مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی شناخته می‌شوند. به طور مشخص، برخی از پژوهشگران منابع سازمانی را در چهار گروه فیزیکی، مالی، انسانی و اجتماعی طبقه‌بندی کرده‌اند که هر کدام با توجه به نقشی که در عملکرد و اثربخشی سازمان دارند، به طور بالقوه می‌توانند هدف سوء استفاده قرار گیرند [۱۲]. همچنین در سایر پژوهش‌ها، منابعی همچون فناوری‌های اطلاعاتی و قابلیت‌های فردی منابع انسانی نیز به عنوان اجزای کلیدی منابع سازمان مورد تأکید قرار گرفته‌اند [۱۳؛ ۱۴]. بر همین اساس، پژوهش حاضر نیز در انتخاب منابع مورد مطالعه، از این دسته‌بندی‌ها الهام گرفته و به طور هدفمند تمرکز خود را بر منابع ملموس مالی، انسانی و فیزیکی و نیز منابع ناملموس اطلاعاتی و اجتماعی قرار داده است. دلیل دوم این انتخاب، به ماهیت این منابع بازمی‌گردد؛ چرا که به واسطه ویژگی‌هایی مانند دسترسی گسترده، امکان استفاده آسان‌تر افراد از منابع در اختیار، و چالش‌های کنترلی رایج، این منابع نسبت به سایر انواع منابع سازمانی، در معرض بالاتری از تخلفات و سوء استفاده قرار



دارند. با توجه به ماهیت موضوع پژوهش که به سوءاستفاده از منابع سازمانی می‌پردازد، چارچوب نظری این پژوهش برپایه مجموعه‌ای از نظریه‌های کلیدی و پرکاربرد در ادبیات سازمان و مدیریت استوار شده است. نظریه‌هایی که هریک از منظر متفاوت، به تبیین زمینه‌ها، سازوکارها و راهکارهای مقابله با این پدیده پرداخته‌اند و از مهم‌ترین مبانی نظری در پژوهش‌های مشابه به‌شمار می‌روند. نخست، نظریه نمایندگی [۱۵] که یکی از نظریه‌های پایه در تحلیل روابط سازمانی است، به رابطه میان مالکان (اصیل‌ها) و مدیران (نمایندگان) می‌پردازد و توضیح می‌دهد که در نبود کنترل‌های مناسب، نمایندگان ممکن است منابع سازمانی را در جهت منافع شخصی خود به‌کار گیرند. این نظریه، بر اهمیت طراحی سازوکارهایی همچون قراردادهای هوشمند، ساختارهای نظارتی مؤثر و نظام‌های پاداش و تنبیه برای جلوگیری از بروز سوءاستفاده تأکید می‌کند. دوم، نظریه حاکمیت شرکتی [۱۶] به ساختارهای رسمی کنترل در سازمان‌ها می‌پردازد و بر نقش نهادهایی چون هیأت مدیره، کمیته‌های حسابرسی و سیاست‌های شفاف‌سازی اطلاعاتی در کاهش خطرپذیری‌های ناشی از سوءاستفاده از منابع تأکید دارد. این نظریه، بیش از همه به سازوکارهای نهادی توجه دارد که از طریق آنها می‌توان استفاده مسئولانه از منابع را نهادینه کرد. سوم، نظریه مدیریت خطرپذیری [۱۷] با رویکردی پیشگیرانه، سوءاستفاده از منابع را به‌عنوان یک ریسک سازمانی تحلیل می‌کند. این نظریه بر شناسایی، ارزیابی و کنترل تهدیدهای بالقوه در استفاده از منابع تأکید دارد و پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها از راه سازوکارهای تحلیل خطرپذیری و طراحی پاسخ‌های مناسب، از بروز آسیب به منابع خود جلوگیری کنند. چهارم، نظریه اخلاق سازمانی [۱۸] با تمرکز بر ارزش‌ها، هنجارها و فرهنگ سازمانی توضیح می‌دهد که چگونه نظام اخلاقی حاکم بر سازمان می‌تواند رفتار کارکنان و مدیران را در برخورد با منابع هدایت کند. براین‌اساس، وجود فرهنگ اخلاقی قوی، کدهای رفتاری روشن و رهبری اخلاق‌مدار، نقش مهمی در پیشگیری از رفتارهای غیرمسئولانه در قبال منابع ایفا می‌کند. با درنظرگرفتن گستره و عمق این چهار نظریه که از پراچای‌ترین و اثرگذارترین نظریه‌ها در ادبیات مرتبط با مدیریت منابع سازمانی، رفتار سازمانی و کنترل‌های درون‌سازمانی محسوب می‌شوند، چارچوب نظری این پژوهش بر مبنای تلفیق این



دیدگاه‌ها شکل گرفته است. نظریه نمایندگی به‌عنوان تبیین‌گر ریشه‌های فردی و ساختاری سوءاستفاده، نظریه حاکمیت شرکتی به‌منزله سازوکار نهادی پیشگیری، نظریه مدیریت ریسک به‌عنوان ابزار تحلیل پیشگیرانه و نظریه اخلاق سازمانی به‌عنوان زمینه‌ساز رفتار مسئولانه، به‌طور هم‌افزا چارچوب مفهومی پژوهش را شکل می‌دهند. این چارچوب، مبنای طراحی پرسش‌های پژوهش و تحلیل مضامین استخراج‌شده از داده‌ها قرار گرفته است.

۲-۱- پیشینه تجربی پژوهش

موضوع سوءاستفاده از منابع سازمانی در سال‌های اخیر به‌ویژه با گسترش پیچیدگی‌های سازمانی، رشد فناوری‌های نظارتی و افزایش حساسیت نسبت به مسائل اخلاقی در سازمان‌ها، توجه چشمگیری را در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی به‌خود اختصاص داده است. با وجود انجام پژوهش‌های بسیار در این زمینه، مرور انتقادی پژوهش نشان می‌دهد که بسیاری از این پژوهش‌ها به یکی از ابعاد مؤثر بر پدیده سوء استفاده از منابع سازمانی بسنده کرده‌اند، برای نمونه برخی از پژوهش‌ها به سوء استفاده از منابع در قالب یک رفتار غیراخلاقی توجه کرده‌اند درحالی‌که این نوع نگاه با نادیده‌گرفتن زمینه‌های ساختاری، سیاست‌های سازمانی و نظام‌های کنترلی، از تبیین عمیق و واقع‌گرایانه این پدیده باز می‌ماند، برای نمونه پژوهشی با عنوان «تدوین مدل تبیین رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی» تلاش کرده است تا سوء استفاده از منابع را ذیل مفهوم رفتار غیراخلاقی سازمان‌یار تبیین کند، رفتاری که به ظاهر در راستای منافع سازمانی انجام می‌شود، اما در لایه‌های پنهان خود حامل شکل‌های مختلفی از سوء استفاده از جمله سوء استفاده مالی، اطلاعاتی و حتی انسانی است. با اینکه این پژوهش در شناخت بخشی از پدیده مفید واقع شده است، اما تمرکز آن فقط بر بُعد اخلاقی و فردی کنش‌ها باعث شده است تا سایر ابعاد مؤثر مانند بسترهای ساختاری، ضعف‌های مدیریتی یا خلأهای نهادی در تحلیل نهایی نادیده گرفته شوند [۱۹]. در همین راستا، پژوهش آمفرس^۱ و همکارانش نیز به رفتارهای غیراخلاقی کارکنان در بهره‌برداری

1. Umphress



نادرست از منابع اجتماعی سازمان پرداخته‌اند و آن را در قالب دو دسته اقدام‌های ایجابی (مانند دروغ گفتن به نفع سازمان یا انتشار اطلاعات نادرست) و اقدام‌های حذفی (نظیر اطلاع‌رسانی نکردن درباره پیامدهای منفی محصولات سازمان) طبقه‌بندی کرده‌اند [۲۰]. اگرچه این نگاه، رفتار فرد را به‌خوبی تحلیل می‌کند، اما وابسته‌ماندن به رویکردهای فردمحور، باز هم از درک علل عمیق‌تر و ساختاری این پدیده باز می‌ماند. در تکمیل دیدگاه اخلاق‌محور می‌توان به پژوهشی با عنوان «پیشرفت مسئله‌محور در اخلاق کسب‌وکار: زمانی که مسئولیت محافظت از ارزش‌ها، شرکت‌ها را ملزم به معرفی هنجارهای جدید می‌کند»، اشاره کرد که در آن بر نقش هنجارهای اخلاقی در حفاظت از منابع سازمانی تأکید دارد. این پژوهش نشان می‌دهد که در مواجهه با تهدیدهایی بر ارزش‌های بنیادین سازمان ازجمله منابع انسانی، مالی یا اطلاعاتی، سازمان‌ها ناگزیر به بازتعریف یا معرفی هنجارهای اخلاقی نوین هستند تا بتوانند از زوال ارزش‌ها جلوگیری کنند [۲۱]. اگرچه این پژوهش در ترسیم نقش اخلاق در سطوح کلان سازمانی مفید است، اما همچنان بیشتر بر جنبه‌های تجویزی و آینده‌نگر تمرکز دارد و فاقد بررسی تجربی و میدانی درخصوص چگونگی شکل‌گیری این تهدیدها یا فرایندهای واقعی انحراف از هنجارهای موجود است.

در کنار رویکردهای اخلاق‌محور، برخی پژوهش‌ها به بررسی سوءاستفاده از منابع سازمانی از منظر روابط قدرت و ساختارهای سازمانی پرداخته‌اند. برای نمونه در پژوهشی با عنوان «سوءاستفاده از قدرت: چگونه مدیران ارشد ممکن است بدون آگاهی، سطح عملکرد سازمان‌های خود را کاهش دهند»، تمرکز بر نقش تصمیم‌ها و رفتارهای مدیران ارشد در ایجاد بسترهای سوءاستفاده مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش نشان می‌دهد که سوءاستفاده از قدرت، حتی اگر آگاهانه و با قصد آسیب نباشد، می‌تواند با تضعیف انگیزه‌های کارکنان، کاهش رضایت شغلی و ایجاد فضای بی‌اعتمادی منجر به زوال تدریجی بهره‌وری و منابع سازمان شود [۲۲]. اگرچه این پژوهش گامی مؤثر در برجسته‌سازی نقش تصمیم‌گیران سازمانی در فرایندهای سوءاستفاده برداشته است، اما همچنان نگاه محدود آن به سطح مدیران ارشد و غفلت از زنجیره‌های غیررسمی قدرت، ساختارهای میانی و پویایی‌های بین‌سازمانی، موجب شده تحلیل آن از جامعیت لازم برای تبیین



چندلایه و سیستمی سوءاستفاده از منابع برخوردار نباشد. این نکته نشان می‌دهد که برای فهم عمیق‌تر این پدیده، لازم است تحلیل ساختار قدرت با سایر عوامل ازجمله الگوهای کنترلی، فرهنگ سازمانی و فشارهای محیطی تلفیق شود تا بتوان روابط پنهان و آشکار میان قدرت و سوءاستفاده را بهتر تبیین کرد. در این راستا، علاوه بر روابط قدرت، نقش نظام‌های کنترلی نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. پژوهش «عوامل تعیین‌کننده سوءاستفاده از دارایی‌ها در محیط کار: نقش تعدیل‌کننده ادراک از قدرت کنترلی‌های داخلی» نشان می‌دهد که میزان سوءاستفاده از دارایی‌ها تا حد زیادی به ادراک فرد از قدرت و اثربخشی سازوکارهای کنترل داخلی در محیط کار بستگی دارد. به عبارت دیگر، هرچه کارکنان کنترلی‌های داخلی را قوی‌تر و کارآمدتر احساس کنند، احتمال سوءاستفاده کاهش پیدا می‌کند و برعکس، ضعف یا ناکارآمدی این سازوکارها می‌تواند فرصت سوءاستفاده را افزایش دهد [۲۳]. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که علاوه بر ساختارهای قدرت رسمی، نقش نظام‌های کنترلی و نحوه ادراک کارکنان از آنها، یکی از عوامل کلیدی در کاهش یا افزایش سوءاستفاده از منابع سازمانی است. با این حال، این پژوهش نیز بیشتر بر بعد ادراکی و فردی تأکید دارد و کمتر به بررسی نحوه طراحی، پیاده‌سازی و اثربخشی واقعی کنترلی‌های داخلی در سطوح مختلف سازمانی پرداخته است، موضوعی که می‌تواند به فهم عمیق‌تر و کاربردی‌تر این پدیده کمک کند.

علاوه بر ابعاد اخلاقی و ساختاری سوءاستفاده از منابع سازمانی، به نقش فناوری‌های نوین نیز به‌طور فزاینده‌ای در پژوهش‌ها توجه شده است. فناوری‌هایی مانند بلاک‌چین با ویژگی‌هایی همچون تغییرناپذیری و شفافیت، ظرفیت چشمگیری برای کاهش فرصت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی فراهم کرده است. پژوهشی با عنوان «چگونه بلاک‌چین سازمان‌ها را تغییر می‌دهد» نشان می‌دهد که این فناوری می‌تواند به‌عنوان ابزاری قدرتمند در جلوگیری از سوءاستفاده عمل کند [۲۴]. با این حال، اگرچه بلاک‌چین از نظر فنی نوآورانه و امیدوارکننده است، اما نباید آن را به‌عنوان راه‌حل قطعی و بی‌چون‌وچرای سوءاستفاده در نظر گرفت. در عمل، پیاده‌سازی فناوری‌های نوین با چالش‌هایی نظیر هزینه‌های بالا، مقاومت سازمانی و نیاز به تغییرات ساختاری و فرهنگی گسترده



همراه است که می‌تواند اثربخشی این فناوری‌ها را محدود کند. همچنین، فناوری فقط ابزار است و بدون وجود نظارت انسانی کارآمد، فرهنگ سازمانی مناسب و سیاست‌های حمایتی، ظرفیت آن برای مقابله با سوءاستفاده کاهش پیدا می‌کند. به عبارت دیگر، فناوری‌های نوین باید در چارچوبی چندبعدی و با ترکیب سایر عوامل سازمانی به کار گرفته شوند تا اثر واقعی و پایدار داشته باشند. با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در شناخت ابعاد مختلف سوءاستفاده از منابع سازمانی، بررسی و مطالعه پیرامون جنبه‌های عملی و راهکارهای مقابله‌ای برای سوءاستفاده از منابع سازمان کمتر توجه شده است. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف پرکردن این خلأ، نخست به شناسایی ریشه‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی می‌پردازد که به عنوان گام اولیه و اساسی در مقابله با این پدیده اهمیت دارد. همچنین، وجه تمایز این پژوهش در ارائه راهکارهای عملی و کاربردی برای پیشگیری و کاهش سوءاستفاده است.

۳- روش پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی ریشه‌های سوءاستفاده از منابع سازمان و ارائه راهکارهای مؤثر برای مقابله با آن انجام شده است. با توجه به پیچیدگی‌های انسانی و سازمانی مؤثر بر این مسئله، درک عمیق نگرش‌ها، تجربیات و عوامل تأثیرگذار در سوءاستفاده از منابع سازمانی ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، با توجه به ماهیت موضوع، از روش کیفی که رویکردی مناسب برای این پژوهش است استفاده شده است. جمع‌آوری داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارکنان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی و مالی انجام شد تا علاوه بر ارائه یک چارچوب مشخص از پرسش‌ها، امکان بررسی عمیق‌تر نظرات و تجربیات مصاحبه‌شوندگان نیز فراهم شود. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان شامل برخورداری از تجربه مستقیم یا غیرمستقیم با موارد سوءاستفاده از منابع سازمانی، سابقه فعالیت در حوزه منابع انسانی، مالی یا مدیریتی و آشنایی با فرایندهای نظارتی و کنترلی در سازمان بود. مشارکت‌کنندگان از میان کارکنان و مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی انتخاب شدند. از روش نمونه‌گیری هدفمند برای شناسایی افراد مطلع و مرتبط با موضوع



پژوهش استفاده شد که در مجموع ۱۵ نفر از کارکنان، مدیران و کارشناسان با تخصص‌ها و سوابق مرتبط مصاحبه شدند. تنوع در جنسیت، رده سازمانی، و نوع سازمان (دولتی/خصوصی) در انتخاب مشارکت‌کنندگان رعایت شد تا دیدگاه‌های متنوع‌تری گردآوری شود. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد، به گونه‌ای که پس از مصاحبه پانزدهم، اطلاعات جدیدی حاصل نشد. برای تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این پژوهش، رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ [۲۵] به کار گرفته شد که مراحل آن شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین، و تهیه گزارش نهایی است. این رویکرد امکان استخراج مفاهیم کلیدی، شناسایی روابط میان داده‌ها و ساختاردهی به آنها در قالب مضامین را فراهم می‌سازد. برای تحلیل، نخست پژوهشگر با مطالعه مکرر متن مصاحبه‌ها برای درک کلی محتوای آنها، آشنایی عمیقی از داده‌ها به دست آورد. سپس برای شناسایی مفاهیم و کلمه‌های کلیدی مرتبط با سوءاستفاده از منابع، کدگذاری اولیه از داده‌ها صورت پذیرفت. در گام بعدی، کدهای مشابه در قالب مضامین اصلی دسته‌بندی و تلفیق شدند. برای اطمینان از انسجام و دقت یافته‌ها، مضامین توسط دو نفر از خبرگان آشنا با موضوع پژوهش، بازبینی و تأیید شدند. درخصوص اعتبارسنجی یافته‌ها، علاوه بر مرور و بازبینی داده‌ها به وسیله خبرگان حوزه روش پژوهش کیفی برای بررسی دقت در کدگذاری و تحلیل مضامین، از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان نیز استفاده شد [۲۶] اینگونه که خلاصه‌ای از یافته‌ها و مضامین استخراج‌شده با برخی از مصاحبه‌شوندگان به اشتراک گذاشته شد تا میزان تطابق آنها با تجربیات واقعی ایشان بررسی شود. همچنین پژوهشگر تلاش کرده است در صورت امکان و با رعایت اصول اخلاقی و محرمانگی اطلاعات سازمانی، از برخی اسناد و مدارک موجود در حوزه تخلف‌های اداری، گزارش‌های حسابرسی و مستندهای نظارتی به عنوان منبع مکمل برای درک زمینه‌های سازمانی و تأیید مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها استفاده کند. با توجه به ماهیت محرمانه این اسناد و محدودیت‌های جدی در دسترسی عمومی به آنها، تنها تعداد محدودی از

1. Braun & Clarke



مستندها شامل نمونه‌هایی از پرونده‌های انضباطی، گزارش‌های داخلی نهادهای نظارتی و مستندهای رسیدگی به تخلف‌ها در اختیار پژوهشگر قرار گرفت. این اسناد فقط برای اعتبارسنجی یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها و تقویت تفسیرها به‌کار گرفته شدند و مبنای استخراج یافته‌های مستقل یا تحلیل جداگانه قرار نگرفتند. در بررسی این اسناد، تمرکز اصلی بر شناسایی تطابق‌های مفهومی با کدهای استخراج‌شده از داده‌های مصاحبه‌ای بود که این موضوع از راه تحلیل محتوای کیفی و مرور ساختارمند آنها انجام شد. پس از تحلیل دقیق داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و شناسایی علل سوءاستفاده از منابع در حوزه‌های مختلف سازمانی، مرحله‌ای برای استخراج راهکارهای مؤثر برای مقابله با این مشکلات طراحی شد. در این مرحله، نتایج به‌دست‌آمده با حضور متخصصان و کارشناسان مرتبط به بحث گذاشته شد و بازخوردهای آنها به‌صورت نظام‌مند جمع‌آوری شد. این فرایند مشارکتی با هدف اطمینان از تطابق راهکارهای پیشنهادی با واقعیت‌های سازمانی و نیازهای عملی اجرا شد. درواقع، راهکارهای ارائه‌شده مبتنی بر تحلیل دقیق داده‌ها و بازخوردهای دریافت‌شده از جامعه آماری بود که در مصاحبه‌ها حضور داشتند. این رویکرد، علاوه بر افزایش اعتبار راهکارها، امکان اصلاح و بهبود آنها را نیز فراهم آورد تا بتواند بیشترین اثرگذاری را در سازمان‌های مختلف داشته باشد. بر مبنای ملاحظه‌های اخلاقی، تمامی مشارکت‌کنندگان به‌صورت داوطلبانه در این پژوهش شرکت کرده‌اند و اطلاعات هویتی و سازمانی افراد کاملاً محرمانه باقی ماند و فقط به‌صورت کلی و بدون اشاره به نام یا مشخصات سازمانی در پژوهش گزارش شد.

۴- یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست پژوهش حاضر، با محوریت و تمرکز بر منابع ملموس سازمان، از قبیل منابع فیزیکی، منابع مالی، منابع انسانی، منابع اطلاعاتی و منابع اجتماعی، مصاحبه با مدیران و کارشناسان تخصصی مرتبط با هریک از منابع سازمانی به‌طور جداگانه انجام شد تا به تشریح نوع سوءاستفاده از منابع سازمانی اشاره شود و در ادامه علت‌های بروز سوءاستفاده از هریک منابع ذکر شده نیز



شناسایی شود. یافته‌های اولیه حاصل از مصاحبه افراد مشارکت‌کننده در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. کدها و مضامین پایه استخراج‌شده در پژوهش

منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
مالی	FM1C01 ¹²	سوءاستفاده از منابع مالی به معنای استفاده نادرست و غیرقانونی از بودجه و منابع درآمدی سازمان است که به‌طور معمول به‌دلیل نبود نظارت دقیق، ضعف سیستم‌های حسابداری و فرهنگ سازمانی نادرست رخ می‌دهد.	عدم نظارت دقیق - فرهنگ سازمان - ضعف سیستم حسابداری
	FM1C02	برخی کارکنان یا مدیران ممکن است با ایجاد هزینه‌های غیرواقعی یا سوءاستفاده از صندوق‌های مالی، منابع مالی را به نفع خود تغییر دهند.	فرهنگ سازمانی ناسالم - ضعف در شفافیت مالی
	FM1C03	اگر سازمان در برابر هزینه‌های غیرضروری و پرداخت‌های غیرمجاز سیاست شفافی نداشته باشد، امکان سوءاستفاده از منابع مالی در قالب هزینه‌های غیرضروری زیاد است.	عدم قوانین سخت‌گیرانه در امور مالی
	FM1C04	برآورد نکردن دقیق هزینه‌ها و نیازهای مالی، امکان سوءاستفاده از منابع مالی را زیاد می‌کند.	ضعف و شفافیت‌نداشتن در برنامه‌ریزی مالی
	PM1C05 ³	گاهی اوقات بودجه‌های تخصیص‌یافته برای طرح‌ها به‌درستی مدیریت نمی‌شوند و منجر به هدررفت سرمایه سازمانی می‌شوند. این امر به‌دلیل ضعف در کنترل پروژه و تخصیص غیرموجه منابع مالی رخ می‌دهد.	تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی
	PM1C06	نبود نظارت کافی بر جریان نقدینگی، زمینه را برای فساد مالی و هزینه‌های غیرضروری فراهم می‌کند.	نظارت‌نداشتن بر جریان نقدینگی

1. مخفف واژه کُد: C.

2. مخفف واژه مدیر مالی: FM.

3. مخفف واژه مدیر پروژه: PM.



منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	FE1C07 ¹	گاهی اوقات، پرداخت‌های غیرمجاز یا هزینه‌های غیرضروری در حساب‌های سازمانی ثبت می‌شود که به‌علت نهاده‌شدن یک رسم غلط در سازمان، اتفاق می‌افتد.	عادی‌انگاری رفتار نادرست مالی
	FE1C08	سندسازی‌های غیرواقعی و بیشتر از میزان نیاز واحدها در هزینه‌های مالی مسئله‌ای مهم برای سوءاستفاده‌کردن از منابع مالی است.	انگیزه‌های شخصی و منافع مالی افراد
	FE2C09	مدیریت نادرست وجوه نقد سازمان می‌تواند باعث ایجاد فساد مالی و اتلاف منابع شود.	برنامه‌ریزی‌نداشتن مالی دقیق در بخش‌های سازمان
	FE2C10	مستندسازی‌نکردن دقیق جریان‌های مالی می‌تواند باعث گم‌شدن پول، پرداخت‌های غیرمجاز و ایجاد فرصت‌های فساد شود.	ضعف در مستندسازی تراکنش‌ها
انسانی	HRM1C11 ₂	سوءاستفاده از منابع انسانی بیشتر به معنای بهره‌کشی از نیروی انسانی بیش از شرح وظایف است که برخی از مدیران به این رفتار غیرقانونی و غیراخلاقی مبادرت می‌کنند.	رفتار غیرقانونی و غیراخلاقی مدیران
	HRM1C12	جایی که کارکنان قدرت کمتری در تصمیم‌گیری دارند یا اطلاعات محدودی از حقوق و وظایف خود دارند، ممکن است نتوانند از خود دفاع کنند و در نتیجه در برابر بهره‌کشی قرار گیرند.	آگاهی‌نداشتن کارکنان از حقوق قانونی
	HRM1C13	در برخی از موارد دیده شده است که بعضی از کارکنان به‌دلیل ترس از دست‌دادن شغل، به بهره‌کشی از خود تن می‌دهند.	شرایط اقتصادی بد کارکنان
	HRE1C14 ³	در بخش‌ها و واحدهای که نقش‌ها و وظایف به‌طور دقیق تعریف نشده‌اند یا مسئولیت‌ها به‌طور غیرمنصفانه تقسیم می‌شود، کارکنان ممکن است مجبور شوند وظایف اضافی و سنگینی را انجام دهند که فراتر از شرح شغلی آنهاست.	ساختار سازمانی نامناسب

1. مخفف واژه کارشناس مالی: FE.

2. مخفف واژه مدیر منابع انسانی: HRM.

3. مخفف واژه کارشناس منابع انسانی: HME.

منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	HRE1C15	اگر سازمان نتواند منابع لازم برای آموزش و توسعه کارکنان را فراهم کند. در این شرایط، کارکنان مجبور می‌شوند بدون آمادگی کافی به انجام وظایف بیشتر بپردازند که ممکن است منجر به افزایش استرس و نارضایتی شود که به تعبیری سوءاستفاده از نیروی کار است.	وجود نداشتن آموزش و توسعه کارکنان
	HRE1C16	سوءاستفاده به معنای عدم به‌کارگیری درست است و اگر نیروی انسانی توانمند در شغل و یا واحدی به‌کار گرفته شود که از حداکثر توانمندی او استفاده نشود، نسبت به او سوءاستفاده شده است.	ناتوانی در شناخت توانمندی‌های کارکنان
	HRE2C17	رویه‌های غیرضروری در فرایند انجام کار که اغلب به درخواست مدیران انجام می‌شود، به معنای تکلیف بیش از قانون برای کارکنان است که شاید به معنای سوءاستفاده تلقی شود.	وجود رویه‌های سلیقه‌ای و اضافی
	HRE2C18	درخواست انجام کارهای شخصی مدیران که خارج از وظایف اداری نیروی کار است، یکی از مصداق‌های مهم سوءاستفاده از نیروی کار است.	بی‌اخلاقی مدیر بالاتر
	HRE2C19	زمانی که یک مدیر کار را به نیروی کار می‌سپارد و زحمات نیروی کار را به نام خود به دیگران معرفی می‌کند، ظلم بزرگ و سوءاستفاده از نیروی کار است.	دغل‌بازی مدیران و سرپرستان در محیط اداری
	HRE2C20	در محیط کار همه چی باید متعادل باشد، برای مثال اگر در برخورد با همکاران رأفت و مدارای بیش از اندازه از خود نشان بدیم، امکان سوءاستفاده دیگران از ما وجود دارد.	خروج از تعادل در برخورد با همکاران
سازمان	PM1C21 ¹	کارکنان ممکن است وسایل سازمانی را برای امور شخصی استفاده کنند که این به معنای سوءاستفاده از تجهیزات و امکانات سازمان است به این علت که به وسائل احساس مالکیت دارند.	احساس مالکیت نسبت به اموال سازمان
	PM1C22	کارکنان بعضی از بخش‌ها در سازمان احساس می‌کنند که استفاده از وسائل سازمان برای امور شخصی امری رایج است و اشکالی ندارد.	فرهنگ نادرست استفاده از امکانات در میان اعضای سازمان

1. مخفف واژه مدیر تدارکات: PM.



منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
	PM1C23	نیروی انسانی در سازمان اگر ببیند که افرادی از وسائل سازمان استفاده شخصی دارند و در قبال این کار هم توبیخی از سوی سازمان نمی‌شوند، به استفاده از وسائل و تجهیزات سازمان علاقه بیشتری پیدا می‌کنند.	برخورد مناسب نداشتن با متخلفان
	PM2C24	برخی از نیروهای کار در سازمان ممکن است به دلیل اینکه احساس می‌کنند در سازمان تبعیض و ناعدالتی است و میان کارکنان تفاوت‌های ناعادلانه دیده می‌شود، برای این منظور از امکانات سازمان استفاده‌های شخصی می‌کنند.	تفاوت‌های ناعادلانه در مزایا و پاداش میان کارکنان
	PM2C25	نظارت دقیقی بر نوع و محل استفاده از وسائل سازمان توسط نیروی کار نیست و این موضوع سبب شده است برخی از کارکنان اقدام به استفاده شخصی از وسائل کنند.	نظارت نداشتن دقیق بر نحوه استفاده از امکانات سازمان
	PM2C26	معنای سوءاستفاده از تجهیزات و امکانات سازمان، همان استفاده شخصی از این امکانات در راستای منافع شخصی است نه منافع سازمان و از دلایل چنین اتفاقی، رفتار مدیران و استفاده‌های آنان از اموال و امکانات سازمان در سازمان است که در چشم کارکنان قرار دارد.	استفاده مدیران از امکانات و تجهیزات سازمان برای امور شخصی
	PM2C27	گاهی اوقات برخی از کارکنان نمی‌دانند که استفاده از امکانات سازمان برای امور شخصی به معنای سوءاستفاده از امکانات سازمان است و ممنوعیت این کار را مطلع نیستند.	آشنایی نداشتن با قوانین نحوه استفاده از امکانات و تجهیزات سازمان
	PM2C28	آدم‌ها منفعت‌طلب هستند و به همین خاطر ترجیح می‌دهند که تا حد امکان از وسائل شخصی استفاده نکنند و از وسائل و امکانات سازمان استفاده کنند.	منفعت‌طلبی نیروهای انسانی در سازمان
اطلاعات	TIM1C29 ¹	زمانی که کارکنان اقدام به نشت اطلاعات سازمان به بیرون سازمان می‌کنند و این کار چه عمدی باشد چه غیرعمد، منابع اطلاعاتی مورد سوءاستفاده قرار گرفته و دلیل این اتفاق اگر به صورت عمدی انجام شده باشد، ممکنه به دلیل انتقام‌جویی از سازمان و یا کسب منافع مالی باشد و اگر به صورت غیرعمد باشد، ممکن است به دلیل آموزش ندادن	نارضایتی کارکنان و انتقام‌گیری از سازمان آموزش ندادن کارکنان در موضوعات سایبری و سیاست‌های امنیتی در سازمان

1. مخفف واژه مدیر فناوری و اطلاعات: TIM.

منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
		نیروی کار باشد.	
	TIM1C30	دست‌کاری داده‌ها در سیستم‌های گزارش‌دهی، یکی دیگر از شکل‌های سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی است که اغلب به دلیل منافع و انگیزه‌های شخصی به وسیله افراد انجام می‌شود.	منافع و انگیزه‌های شخصی
	TM1C31	کارکنان در بیشتر مواقع از آموزش کافی برای حفاظت از داده‌ها برخوردار نیستند و برای مثال در ذخیره‌سازی اطلاعات حساس، قواعد امنیتی را رعایت نمی‌کنند و همین موضوع ممکنه راهی برای سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی به وسیله دیگران بشود.	آموزش‌ندادن کافی امنیتی به کارکنان سازمان
	CSE1C32 ¹	در سازمان‌ها باید دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی سازمان مدیریت شود تا میزان و محدوده دسترسی براساس نیاز واقعی کارکنان به منابع اطلاعاتی باشد. در غیراین صورت امکان سوءاستفاده در این بخش زیاد است.	مدیریت نکردن سطح دسترسی کارکنان به منابع اطلاعاتی
	CSE1C33	آگاهی از هویت و اطلاعات شخصی مراجعه‌کنندگان به سازمان، زمینه‌های ایجاد سوءاستفاده از داده‌های افراد را به وجود می‌آورد، زیرا کارکنان در معرض وسوسه‌ها قرار دارند.	انگیزه‌ها و مقاصد شخصی کارکنان
	CSE2C34	منابع اطلاعاتی در سازمان گسترده است و در همه بخش‌های سازمان منابع اطلاعاتی داریم، برای مثال در بخش مالی سازمان، در بخش پژوهش و توسعه، مدیریت منابع انسانی، فروش و... نیاز است تا برای جلوگیری از سوءاستفاده نخست محدودیت‌های هوشمندی از سطح دسترسی در نظر گرفته شود و دوم اینکه کارکنان را رشد اخلاقی داد که در صورت کسب اطلاعات، رازداری داشته باشند.	مدیریت نکردن صحیح سطح دسترسی به اطلاعات
منابع	CSE2C35	دست‌کاری داده‌ها، یعنی سوءاستفاده از داده‌ها است که منجر به ارائه اطلاعات نادرست می‌شود و دلیل این کار هم اغلب برای گزارش‌دهی نادرست و کسب منافع است.	پنهان کردن تخلف‌ها کسب منافع مالی و یا سازمانی
	PRM1C36 ₁	سازمان‌ها در جذب مشتری ممکنه چهره غیرواقعی از خودشان	فریب مشتریان برای

1. مخفف واژه کارشناس امنیت سایبری CSE:



منابع	کد	شرح نوع سوءاستفاده از منابع (از متن مصاحبه‌ها)	علت‌های سوءاستفاده
		نشان بدهند و به اصطلاح مشتری را فریب بدهند. این به معنای سوءاستفاده کردند از موقعیت و شهرت خود در نزد افکار عمومی است.	جلب‌اعتماد
	PRM1C37	بعضی اوقات در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی که بیشتر امکان وقوع دارد، برای جذب مشتری تبلیغات گمراه‌کننده و اغراق‌آمیز به مشتری عرضه می‌کنند که مصداق سوءاستفاده از نام و جایگاه اجتماعی شرکت و یا سازمان است	افزایش درآمد و سود- آوری بیشتر
	PRM2C38	شرکت و یا سازمانی که شهرت دارد، اگر به موضوعات خارج از حیطه خود ورود کند و با این کار به برند و شهرت خود لطمه بزند، این عمل به معنای سوءاستفاده از نام و شهرت خود است.	درک‌نداشتن درست از هویت برند
	PRM2C39	امکان سوءاستفاده از برند سازمان در فضای مجازی وجود دارد، برای مثال جعل و یا کپی‌برداری غیرمجاز به وسیله افراد ناشناس در فضای مجازی این تهدید را برای سازمان و یا شرکت به همراه خواهد داشت.	نداشتن نظارت و پایش در فضای مجازی نسبت به فعالیت‌ها با برند سازمان
	PRM3C40	تعامل‌ها و رفتارهای عمومی کارکنان سازمان در فضای مجازی می‌تواند سبب آسیب به نام و شهرت سازمان شود که خود این موضوع به معنای تخریب جایگاه و شهرت اجتماعی سازمان خواهد بود که نظارت بر رفتارهای عمومی کارکنان به نظر لازم است.	آموزش‌ندادن به کارکنان برای حفاظت از اعتبار سازمان

پس از استخراج علت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی موردبحث در پژوهش حاضر در قالب مضمون‌های پایه شناسایی‌شده، مضامین اکتشافی هریک از منابع سازمانی پس از تلخیص و در نظر گرفتن اشتراکات معنایی در دسته‌های مشخصی طبقه‌بندی و جایابی شدند که به‌طور جداگانه هر کدام از منابع مطالعه‌شده پژوهش در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

1. PRM: مخفف واژه مدیر روابط عمومی



جدول ۲. طبقه‌بندی علت‌های سوءاستفاده از منابع سازمانی مورد مطالعه در پژوهش حاضر

منابع سازمان	علت سوءاستفاده	چگونگی تأثیر
مالی	ضعف در نظارت و شفافیت مالی	وجود نداشتن سیستم‌های حسابداری مؤثر و شفاف
		عدم پایش منظم جریان نقدینگی
		مستندسازی ضعیف تراکنش‌ها
		خلاف قوانین سخت‌گیرانه مالی
	حاکمیت فرهنگ سازمانی ناسالم	عادی‌انگاری رفتار نادرست مالی
		وابستگی تصمیم‌ها به منافع مالی افراد
		نادیده گرفتن رفتارهای مالی غیرقانونی
	ضعف در برنامه‌ریزی مالی	همانگی نداشتن در برنامه‌ریزی‌های مالی بخش‌های مختلف سازمان
		تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و غیرعلمی در مسائل مالی
انسانی	ضعف فرهنگی و اخلاقی مدیریت و کارکنان	دغل‌بازی مدیران و سرپرستان در محیط اداری
		خروج از تعادل و انتظار بیش از اندازه در برخورد با همکاران
		درخواست انجام کارهای شخصی به وسیله مدیر و یا همکار
	مشکلات ساختار سازمانی	وجود رویه‌های سلیقه‌ای و اضافی در فرایند کارها
		ناتوانی در شناخت توانمندی‌های کارکنان
	کمبود آموزش و آگاهی کارکنان	نداشتن آموزش‌های مهارتی و توسعه کارکنان
		آگاهی نداشتن کارکنان از حقوق قانونی
	مسائل اقتصادی و مالی کارکنان	شرایط اقتصادی بد کارکنان
فیزیکی	فرهنگ نادرست در استفاده از امکانات سازمان	احساس مالکیت نسبت به اموال سازمان
		منفعت‌طلبی نیروهای انسانی در سازمان (ترجیح استفاده از امکانات سازمان نسبت به امکانات شخصی)
		استفاده مدیران از امکانات و تجهیزات سازمان برای امور شخصی
	ضعف در نظارت و برخورد با تخلف‌ها	ولنگاری در استفاده از امکانات
		برخورد مناسب نداشتن با متخلفان شناسایی شده
	عدم آگاهی و شفافیت در قوانین استفاده از منابع فیزیکی	نداشتن احساس مسئولیت در حفظ و نگهداری منابع فیزیکی
		درخواست‌های مکرر و بی‌ضابطه برای استفاده از منابع سازمان



منابع سازمان	علت سوءاستفاده	چگونگی تأثیر
اطلاعاتی	ضعف در مدیریت سطح دسترسی‌ها	دسترسی باز و بدون محدودیت برای کارکنان
	کمبود آگاهی امنیتی در سازمان	آگاهی‌نداشتن کارکنان در موضوعات سایبری و سیاست‌های امنیتی سازمان
	انگیزه‌های فردی کارکنان	نارضایتی کارکنان و انتقام‌گیری از سازمان با فروش اطلاعات
		کسب منافع مالی و... از راه نشت اطلاعات به رقبا
اجتماعی	ضعف در مدیریت و نظارت بر هویت برند	نداشتن نظارت و پایش در فضای مجازی نسبت به فعالیت‌ها با برند سازمان
	رفتارهای فریبکارانه و غیراخلاقی در ارتباط با مشتریان	پنهان‌کردن تخلف‌ها سازمان از دید مشتریان
	ضعف آموزش کارکنان در حفاظت از اعتبار سازمان	آموزش‌ندادن به کارکنان برای حفاظت از اعتبار سازمان

۴-۱- تحلیل یافته‌ها

سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی برای حفظ پایداری و افزایش بهره‌وری، نیازمند مدیریت بهینه منابع خود هستند. سوءاستفاده از منابع سازمانی چه در حوزه‌های مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و چه در زمینه‌های اجتماعی، می‌تواند آثار مخربی بر عملکرد و اعتبار سازمان داشته باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بخشی از علل و ریشه‌های بروز سوءاستفاده از منابع در همه حوزه‌های بررسی‌شده مشترک است؛ اما علاوه بر این علل و ریشه‌های مشترک، منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی، عوامل اختصاصی و خاص خود را دارند که در ادامه به تحلیل و بررسی این دسته‌بندی‌ها پرداخته شده است.



۴-۱-۱- ریشه‌های مشترک سوءاستفاده از منابع سازمانی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سه عامل، نبود نظارت و کنترل مؤثر، مشکلات فرهنگ سازمانی و کمبود آموزش و آگاهی، از علت‌های مشترک سوءاستفاده از منابع سازمانی مطالعه‌شده در پژوهش حاضر است.

۴-۱-۱-۴- نبود نظارت و کنترل مؤثر

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد از عوامل کلیدی در تقویت سوءاستفاده از منابع در سازمان، ضعف سازوکارهای کنترلی و نظارتی در تمامی سطوح سازمانی است؛ به گونه‌ای که نظارت‌ها بیشتر سطحی و ناکافی انجام می‌شود. این یافته با مدل نظارتی COSO^۱ نیز هم‌راستا است که بر ضرورت پایش مستمر فعالیت‌ها و داشتن ساختارهای کنترلی متناسب با خطرپذیری‌های هر بخش تأکید دارد [۱۷]. برای نمونه در جامعه آماری مطالعه‌شده، یافته‌ها نشان داد که در حوزه مالی، نبود قوانین سخت‌گیرانه و عدم نظارت کافی بر جریان نقدینگی (کد: FM1C06) و مستندسازی ناکافی تراکنش‌ها (کد: FE2C10) امکان سوءاستفاده و هزینه‌های غیرضروری را افزایش می‌دهد. در حوزه منابع انسانی، ضعف در بازبینی ساختار سازمانی (کد: HRE1C14) و رفتار سلیقه‌ای مدیران (کد: HRE2C17) باعث کاهش شفافیت و انگیزه کارکنان شده است. همچنین، در منابع فیزیکی، نداشتن برخورد مناسب با استفاده‌کنندگان غیرمجاز از امکانات سازمان (کد: PM1C23) و نبود نظارت کافی بر نحوه استفاده از تجهیزات (کد: PM2C25) موجب هدررفت منابع شده است. در حوزه منابع اطلاعاتی نیز، نداشتن مدیریت مناسب دسترسی‌ها (کد: CSE1C32) خطرپذیری نشت اطلاعات و کاهش اعتماد مشتریان را افزایش داده است. در نهایت، در حوزه منابع اجتماعی، کمبود نظارت بر رفتار کارکنان در فضای مجازی (کد: PRM3C39) باعث آسیب به اعتبار و تصویر سازمان شده است.

1. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



۴-۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی ناسالم

فرهنگ سازمانی به مثابه بستر اصلی شکل‌گیری رفتارهای فردی و جمعی در سازمان، نقشی تعیین‌کننده در مواجهه با سوءاستفاده از منابع دارد در صورتی‌که این فرهنگ از اصول اخلاقی و شفافیت فاصله بگیرد، زمینه برای بروز رفتارهای فرصت‌طلبانه و سوءاستفاده‌گرانه، آن هم به صورت نهادینه‌شده فراهم می‌شود. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که در جامعه آماری مورد بررسی، فرهنگ سازمانی نه تنها مانع سوءاستفاده از منابع نبوده، بلکه در مواردی آن را تسهیل و حتی تقویت کرده است. این نتیجه با گزارش AICPA^۱ نیز هم‌راستا است که تأکید می‌کند فرهنگ سازمانی ناسالم می‌تواند یکی از اصلی‌ترین محرک‌های بروز تقلب و تخلف در استفاده از منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی باشد [۲۷]. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که «عادی‌انگاری تخلف»، «اصالت منافع فردی» و «نادیده‌انگاری رفتارهای غیراخلاقی» در سطوح مختلف سازمان نهادینه شده است. برای نمونه، در مصاحبه‌ها گزارش شد که مدیران از امکانات سازمان برای امور شخصی استفاده می‌کنند (کد: PM2C26) و این رفتار نه تنها بازدارنده‌ای ندارد، بلکه الگویی برای دیگر کارکنان شده است (کد: PM1C23). این مسئله با نظریه یادگیری اجتماعی باندورا^۲ [۲۸] قابل تحلیل است، جایی‌که مشاهده رفتار غیراخلاقی به وسیله افراد با قدرت، زمینه تکرار آن در دیگران را فراهم می‌آورد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که این فرهنگ ناسالم، تنها به یک حوزه محدود نبوده و آثار آن در ابعاد مختلف سازمان نمایان است. در بخش مالی، فساد مالی امری عادی تلقی شده است و منافع فردی بر منافع سازمانی اولویت پیدا می‌کند. در حوزه منابع انسانی، سوءاستفاده از موقعیت شغلی و رواج روابط ناعادلانه، موجب کاهش انگیزه و تعهد کاری می‌شود. در منابع فیزیکی، استفاده شخصی از امکانات سازمان به وسیله کارکنان و مدیران، به تدریج به امری طبیعی تبدیل شده و واکنشی برنمی‌انگیزد. همچنین در حوزه منابع اجتماعی، تلاش برای پنهان‌سازی تخلفات از دید مشتریان و توجیه رفتارهای فریبکارانه، باعث تضعیف اعتماد عمومی و لطمه به اعتبار سازمان شده است. در جامعه مورد مطالعه، کارکنان اینگونه برداشت می‌کردند که سیستم، رفتارهای ناعادلانه را

1. American Institute of Certified Public Accountants

2. Bandura



تشویق می‌کند یا حداقل با آنها مدارا می‌کند. بنابراین، فرهنگ سازمانی در این نهاد از کارکرد هدایت‌گر و تنظیم‌گر خود خارج شده و به پدیده‌ای تقویت‌کننده سوءاستفاده بدل شده است (کد: PM2C24)

۴-۱-۱-۳- ضعف در آموزش و آگاهی‌بخشی

یافته‌ها نشان می‌دهد که یکی دیگر از ریشه‌های مهم سوءاستفاده از منابع در سازمان، کمبود آموزش و کمبود آگاهی‌بخشی مؤثر در میان کارکنان به‌ویژه در سطوح اجرایی است. در جامعه آماری موردبررسی مشخص شد که بسیاری از کارکنان نسبت به حدود وظایف، حقوق قانونی، شیوه‌های صحیح استفاده از منابع و پیامدهای احتمالی سوءاستفاده، آگاهی کافی ندارند. این کمبود آگاهی به‌ویژه در دو حوزه منابع فیزیکی و اطلاعاتی نمود بیشتری داشت جایی که استفاده بی‌رویه و بدون ضابطه از تجهیزات (کد: PM2C27) و ناآشنایی با سیاست‌های امنیتی سایبری (کد: CSE2C33) باعث بروز مشکلاتی مانند هدررفت منابع، نشت اطلاعات و تهدیدات امنیتی شده است. این یافته با نتایج پژوهش بنلاحسن^۱ و همکارانش [۲۹] هم‌راستا است که نشان می‌دهد آموزش ناکافی و ضعف در آگاهی‌بخشی اخلاقی و حرفه‌ای، یکی از عوامل کلیدی افزایش رفتارهای غیراخلاقی و سوءاستفاده از منابع در سازمان‌هاست. این مطالعه تأکید می‌کند که نبود آموزش مستمر باعث می‌شود کارکنان چارچوب لازم برای تشخیص رفتار درست و نادرست را نداشته باشند و در نتیجه به‌صورت ناخواسته یا به‌دلیل ناآگاهی در مسیرهای آسیب‌زا گام بردارند. برای نمونه در مصاحبه‌ها مطرح شد که برخی کارکنان از تفاوت میان استفاده مجاز و غیرمجاز از امکانات اطلاع‌ناداشتند (کد: PM1C21) یا درباره مسئولیت قانونی خود در برابر حفظ اطلاعات حساس، آموزش ندیده بودند (کد: CSE3C34). یا در حوزه منابع انسانی نبود نظام حمایتی برای آموزش و توانمندسازی کارکنان، نه‌تنها بهره‌وری آنان را کاهش می‌دهد بلکه زمینه فرسودگی شغلی را فراهم می‌کند. یکی از کارکنان چنین تجربه‌ای را مطرح کرد: «اگر سازمان نتواند منابع لازم برای آموزش و توسعه کارکنان را فراهم

1. Benlahcene



کنند. در این شرایط، کارکنان مجبور می‌شوند بدون آمادگی کافی به انجام وظایف بیشتر بپردازند که ممکن است منجر به افزایش فشار روانی و نارضایتی شود که به تعبیری سوءاستفاده از نیروی کار است» (کد: HRE1C15). بنابراین، ضعف در نظام آموزشی سازمان نه تنها موجب افزایش خطاهای ناخواسته و تخلفات سهوی می‌شود، بلکه مانعی جدی در مسیر شکل‌گیری فرهنگ پاسخگو و اخلاق‌محور در سازمان تلقی می‌شود.

۴-۱-۲- عوامل اختصاصی سوءاستفاده برای برخی از منابع

یافته‌ها نشان دادند که علاوه بر عوامل مشترک در سوءاستفاده از منابع سازمانی؛ منابع مالی، انسانی و اطلاعاتی، تحت تأثیر شرایط خاص خود، علل و زمینه‌های اختصاصی برای سوءاستفاده دارند که در ادامه بررسی شده‌اند:

۴-۱-۲-۱- ریشه سوءاستفاده از منابع مالی: «شفافیت نداشتن و برنامه‌ریزی مالی»

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عامل اختصاصی برای سوءاستفاده از منابع مالی در سازمان‌ها، ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی مالی است. زمانی که فرایندهای مالی به‌درستی طراحی نشده یا بدون شفافیت کافی باشند، امکان نظارت دقیق و مؤثر بر استفاده از منابع مالی محدود می‌شود و این موضوع زمینه‌ساز فساد مالی، اختلاس و سوءاستفاده از بودجه‌های اختصاصی خواهد بود. در این پژوهش مشخص شد که ضعف در شفافیت مالی به معنای نبود سازوکارهای حسابداری شفاف و کارآمد است که باعث عدم ثبت دقیق و گزارش‌گیری صحیح از جریان‌های مالی می‌شود (کد: FE2C10). همچنین، نبود برنامه‌ریزی مالی دقیق و هماهنگ به معنای تخصیص منابع مالی به فعالیت‌های غیرضروری یا غیرمؤثر، به هدررفت منابع و کاهش کارایی سازمان منجر می‌شود (کد: FM1C04، FE2C09). این یافته‌ها با نتایج پژوهش قهرمان‌نژاد [۳۰] هم‌راستا است؛ وی نیز وجود نداشتن شفافیت مالی و نبود نظام برنامه‌ریزی مالی کارآمد را از عوامل مؤثر بر گسترش فساد، کاهش اثربخشی و هدررفت منابع در شهرداری‌ها برشمرده است.



۴-۱-۲-۲- ریشه سوءاستفاده از منابع انسانی: «مسائل اقتصادی کارکنان و ساختار سازمان»

یافته‌های پژوهش نشان داد که یکی از عوامل مؤثر در بروز سوءاستفاده از منابع انسانی در سازمان‌ها، فشارهای اقتصادی و مالی است که کارکنان با آن مواجه‌اند. در شرایطی که کارکنان از ثبات شغلی و درآمدی کافی برخوردار نباشند، میزان آسیب‌پذیری آنان در برابر درخواست‌های غیرقانونی یا فراقانونی مدیران افزایش پیدا می‌کند. در مصاحبه‌ها برخی از مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که «در برخی از موارد دیده‌شده که بعضی از کارکنان به دلیل ترس از دست دادن شغل، به بهره‌کشی از خود تن می‌دهند (کد: HRM1C13) این مسئله منجر به پذیرش وظایفی می‌شود که خارج از شرح وظایف تعریف‌شده هستند و با ماهیت شغلی کارکنان تناسبی ندارند. از این رو، وابستگی شدید مالی کارکنان به شغل خود، قدرت مقاومت آنها را در برابر درخواست‌های غیرمنصفانه کاهش می‌دهد. این وابستگی می‌تواند به وسیله مدیران غیراخلاقی مورد سوءاستفاده قرار گیرد، طوری که از کارکنان برای انجام کارهای شخصی یا وظایف اضافی و غیررسمی استفاده شود (کد: HRE2C18، HRE2C17). پژوهش کاری^۱ و همکارانش [۳۱] نشان داده است که در شرایط ناطمینانی شغلی، کارکنان بیشتر با تکالیف نامعقول مواجه می‌شوند. این تکالیف شامل درخواست‌هایی است که خارج از وظایف شغلی آنها بوده و غیرمنصفانه تلقی می‌شود. کارکنان به طور معمول به دلیل ترس از پیامدهای ناشی از رد کردن این درخواست‌ها، آنها را می‌پذیرند و این وضعیت باعث افزایش فشار روانی و پیامدهای منفی آن برای کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، ساختار نامناسب سازمانی نیز در تشدید این سوءاستفاده‌ها نقش دارد. به ویژه در بخش‌هایی که تقسیم کار به طور عادلانه انجام نمی‌شود یا وظایف به روشنی تعریف نشده‌اند، کارکنان مجبور می‌شوند وظایف اضافی، سنگین و فرساینده‌ای را بر عهده بگیرند. به طور نمونه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند: «در بخش‌ها و واحدهای که نقش‌ها و وظایف به طور دقیق تعریف نشده‌اند یا مسئولیت‌ها به طور غیرمنصفانه تقسیم می‌شود، کارکنان ممکن است مجبور شوند وظایف اضافی و سنگینی را انجام دهند که فراتر از شرح شغلی آنهاست» (کد: HRE1C14).

1. Currie



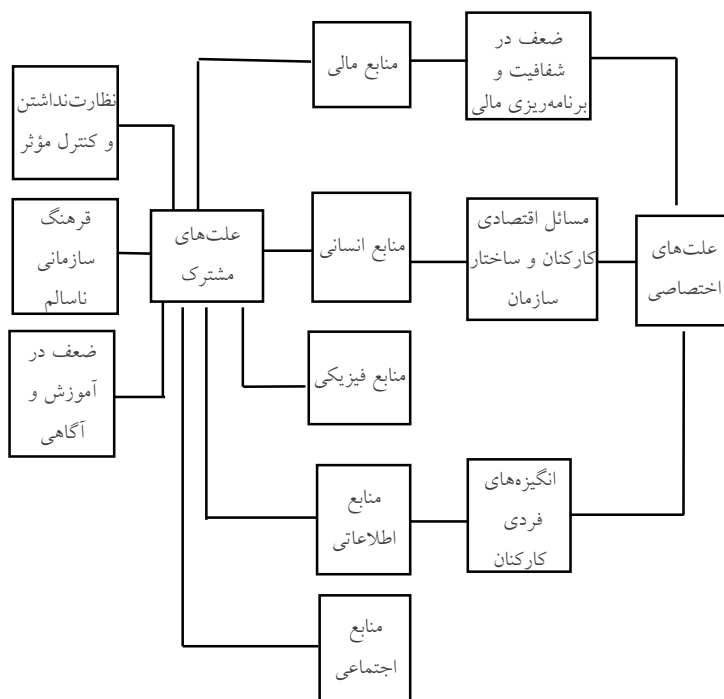
۴-۱-۲-۳- ریشه سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی: «انگیزه‌های فردی»

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکی از عوامل کلیدی در بروز سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی در سازمان‌ها، انگیزه‌های فردی کارکنان است. این انگیزه‌ها بیشتر ریشه در نارضایتی شغلی، احساس نادیده گرفته شدن یا بی‌عدالتی در محیط کار دارند. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان به منافع، تلاش‌ها یا جایگاه آنها بی‌توجه است، احتمال بروز رفتارهای تلافی‌جویانه مانند افشای اطلاعات محرمانه یا دست‌کاری داده‌ها افزایش پیدا می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اظهار داشت: «زمانی که کارکنان اقدام به نشت اطلاعات سازمان به بیرون سازمان می‌کنند، این کار اگر به صورت عمدی انجام شده باشد، ممکن است به دلیل انتقام‌جویی از سازمان یا کسب منافع مالی باشد (کد: TIM1C29). افزون بر انگیزه‌های انتقام‌جویانه، دستیابی به منافع شخصی و مالی نیز عاملی مهم در شکل‌گیری این نوع از سوءاستفاده‌ها محسوب می‌شود. در شرایطی که کارکنان با مشکلات اقتصادی مواجه‌اند یا از تعهد سازمانی کافی برخوردار نیستند، ممکن است با انگیزه کسب درآمد، اقدام به فروش اطلاعات حساس به رقبای سایر ذی‌نفعان کنند. در همین راستا، یکی از کدهای تحلیلی پژوهش نیز تأکید دارد که «دست‌کاری داده‌ها در سیستم‌های گزارش‌دهی یکی دیگر از شکل‌های سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی است که اغلب به دلیل منافع و انگیزه‌های شخصی به وسیله افراد انجام می‌شود» (کد: TIM1C30). در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهد که انگیزه‌های فردی به‌ویژه در بستر نارضایتی، فشارهای مالی و نبود تعلق سازمانی، نقش مهمی در بروز رفتارهای سوءاستفاده‌گرانه از اطلاعات ایفا می‌کنند؛ رفتاری که می‌تواند امنیت اطلاعاتی، اعتبار حرفه‌ای و مزیت رقابتی سازمان را به شدت تهدید کند. سهرابی صفا و همکارانش [۳۲] در پژوهشی بیان داشتند که نیت‌های رفتاری کارکنان در پابندی آنها به سیاست‌های امنیت اطلاعات سازمانی اثرگذار است به این معنا که اگر انگیزه‌های منفی در آنها وجود داشته باشد، امنیت اطلاعات سازمان در معرض خطر قرار خواهد گرفت.

ریشه‌ها و عوامل سوءاستفاده از منابع سازمانی که در این پژوهش شناسایی شده‌اند، در شکل شماره (۱) به صورت جامع و دسته‌بندی شده ارائه شده‌اند. این شکل نمای کلی از عوامل مشترک و



اختصاصی مؤثر بر سوءاستفاده در بخش‌های مختلف منابع سازمانی را نشان می‌دهد و به تفکیک هر دسته کمک می‌کند تا این عوامل بهتر شناسایی شوند.



شکل ۱. ریشه‌های سوءاستفاده از منابع سازمان مورد مطالعه در پژوهش حاضر

۵- نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سوءاستفاده از منابع سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل کلی و اختصاصی قرار دارد که شناخت دقیق آنها برای بهبود مدیریت و بهره‌وری سازمانی ضروری است. ضعف نظارت و کنترل مؤثر در سازمان‌ها اصلی‌ترین دلیل شکل‌گیری بستر سوءاستفاده به‌شمار می‌رود و در بخش‌های مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و اجتماعی آثار منفی



فراوانی دارد که منجر به هدررفت منابع و کاهش بهره‌وری می‌شود. علاوه بر این، نبود فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی همراه با کمبود آموزش‌های لازم برای استفاده درست از منابع، زمینه سوءاستفاده را تشدید می‌کند. به علاوه، عوامل ویژه‌ای مانند ضعف در برنامه‌ریزی مالی، فشارهای اقتصادی بر کارکنان، انگیزه‌های فردی برای نشت اطلاعات و نبود رویه‌های نظارتی مشخص در بخش‌های فیزیکی و اجتماعی باعث افزایش احتمال سوءاستفاده می‌شوند. بنابراین، برای کاهش این آسیب‌ها ضروری است که سازمان‌ها نظارت‌های جامع و کارآمد را تقویت کرده، فرهنگ مسئولیت‌پذیری را ترویج دهند و آموزش‌های مستمر را به کارکنان ارائه کنند. همچنین، گرفتن راهکارهای متناسب با ویژگی‌های هر نوع منبع می‌تواند به کاهش مخاطرات اختصاصی سوءاستفاده کمک کند و در نهایت موجب افزایش کارایی و حفاظت بهتر از منابع سازمانی خواهد شد. بر مبنای این یافته‌ها و با توجه به شناسایی علل سوءاستفاده در بخش‌های مختلف مالی، انسانی، فیزیکی، اطلاعاتی و اجتماعی، راهکارهای پیشنهادی زیر که از تحلیل دقیق داده‌ها و تأیید جامعه آماری در مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند، ارائه می‌شود:

۵-۱- راهکارهای عمومی

- تقویت سیستم‌های نظارتی یکپارچه برای پوشش همه منابع و فرایندهای سازمانی
- استفاده از فناوری‌های نوین برای مستندسازی، تحلیل تراکنش‌ها و پیگیری فوری تخلفات
- برگزاری دوره‌های آموزشی منظم برای افزایش آگاهی کارکنان از نحوه استفاده صحیح از منابع
- فرهنگ‌سازی سازمانی مبتنی بر شفافیت، اعتماد و پاسخگویی، از جمله ایجاد کانال‌های گزارش‌دهی امن و سیستم‌های تشویقی برای افشای تخلفات.

۵-۲- راهکارهای اختصاصی برای هر نوع منبع سازمانی

- در بخش منابع مالی، به منظور مقابله با ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی مالی، استفاده از سیستم‌های مالی یکپارچه مانند ERP که تمامی هزینه‌ها، درآمدها و تخصیص بودجه را به طور



شفاف و دقیق ثبت می‌کنند، ضروری است. علاوه بر این، اجرای حسابرسی‌های داخلی و بازرسی‌های دوره‌ای و تدوین دستورعمل‌های شفاف برای تخصیص بودجه و منابع مالی می‌تواند از بروز فساد مالی جلوگیری کند. همچنین، پیاده‌سازی سیستم‌های پایش لحظه‌ای مالی و بازبینی‌های منظم مالی به وسیله واحدهای نظارتی داخلی و خارجی می‌تواند نظارت مستمر و دقیقی بر جریان نقدینگی سازمان فراهم کند و از هرگونه تخلف و سوءاستفاده مالی جلوگیری کند.

- در بخش منابع انسانی، مشکلات اقتصادی و مالی کارکنان می‌تواند به سوءاستفاده از منابع منجر شود. برای حل این مشکل، سازمان‌ها باید برنامه‌های حمایتی و رفاهی برای کارکنان خود طراحی کنند و همچنین سیستم‌های پرداخت منصفانه و شفاف را اجرا کنند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و استوار بر اصول شفافیت، اعتماد و حرفه‌ای‌گری می‌تواند در پیشگیری از سوءاستفاده‌های منابع انسانی مؤثر باشد. بر مبنای یافته‌های پژوهش، اقدام‌هایی مانند برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه حقوق و مسئولیت‌های شغلی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد برای نظارت بر رفتار کارکنان و مدیران می‌تواند به بهبود مدیریت منابع انسانی کمک کند و از سوءاستفاده‌ها جلوگیری کند. علاوه بر این، ایجاد تعادل در وظایف و انتظارات از کارکنان، نظارت مستمر بر روابط حرفه‌ای در محیط کار و اجرای برنامه‌های انگیزشی برای افزایش رضایت شغلی، از دیگر اقدام‌های ضروری در این زمینه است.
- در بخش منابع اطلاعاتی، انگیزه‌های فردی کارکنان برای نشت اطلاعات به رقبا از جمله چالش‌ها است. برای مقابله با این معضل، استفاده از سیستم‌های امنیتی پیشرفته برای حفاظت از اطلاعات حساس ضروری است. همچنین، کنترل دقیق دسترسی به داده‌ها و استفاده از فناوری‌های رمزگذاری و پروتکل‌های امنیتی می‌تواند به کاهش نشت اطلاعات کمک کند. علاوه بر این، دوره‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه امنیت سایبری و افزایش آگاهی آنان نسبت به تهدیدهای اطلاعاتی، از دیگر راهکارهای مؤثر در این حوزه است.



- در بخش منابع فیزیکی برای جلوگیری از هدررفت و استفاده غیرمجاز از منابع فیزیکی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها از سیستم‌های نظارتی هوشمند برای کنترل استفاده از تجهیزات و منابع فیزیکی خود بهره ببرند. تدوین دستورعمل‌های انضباطی و استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع فیزیکی برای شناسایی و پیشگیری از استهلاك زودرس نیز از دیگر راهکارهای مؤثر است. همچنین، آگاهی‌بخشی به کارکنان درخصوص مسئولیت‌های خود نسبت به حفظ و نگهداری تجهیزات و امکانات سازمانی می‌تواند نقش مهمی در کاهش هدررفت منابع داشته باشد.
- در بخش منابع اجتماعی، به‌منظور جلوگیری از سوءاستفاده و مدیریت بهتر تصویر سازمان در فضای مجازی، استفاده از ابزارهای نظارتی دیجیتال برای رصد برند و اطلاعات سازمانی در فضای مجازی پیشنهاد می‌شود. همچنین، تدوین راهبردهای ارتباطی برای پاسخگویی به بحران‌ها و مدیریت ارتباطات با مشتریان و جامعه می‌تواند از انتشار اطلاعات نادرست و کاهش اعتبار سازمان جلوگیری کند.

۶- پیشنهادها

۶-۱- پیشنهادهای عملیاتی

- با توجه به اینکه براساس نتایج پژوهش مشخص شد که «عدم نظارت و کنترل مؤثر» در تمامی انواع منابع (مالی، انسانی، اطلاعاتی، فیزیکی و اجتماعی) از دلایل اصلی سوءاستفاده سازمانی است، بنابراین، به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی پیشنهاد می‌شود که با طراحی و اجرای سیستم‌های نظارتی هوشمند و سازوکارهای پایش مستمر بر رفتارها، فرایندها و جریان‌های منابع سازمان نظارت دقیق و بی‌وقفه اعمال کنند.
- با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد «فرهنگ سازمانی ناسالم» بستر را برای نهادینه شدن رفتارهای غیراخلاقی و سوءاستفاده فراهم می‌کند، بنابراین به مدیران منابع انسانی و مسئولان توسعه سازمانی پیشنهاد می‌شود که از راه اصلاح ساختارهای فرهنگی، ترویج اخلاق حرفه‌ای و



تقویت ارزش‌های سازمانی مبتنی بر عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری، نسبت به بازسازی فرهنگ سازمانی اقدام کنند.

- با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد که «ضعف در آموزش و آگاهی کارکنان» موجب ناآگاهی نسبت به مسئولیت‌های فردی، امنیت اطلاعات و حفظ منابع می‌شود. بنابراین به واحد آموزش سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های منظم آموزش ضمن خدمت در حوزه‌های اخلاق حرفه‌ای، امنیت اطلاعات و بهره‌وری منابع طراحی و اجرا کنند.

- با توجه به اینکه نتایج بیانگر آن است که در حوزه منابع مالی، ضعف در شفافیت و برنامه‌ریزی مالی، زمینه‌ساز بروز فساد و سوءاستفاده است، بنابراین به مدیران مالی پیشنهاد می‌شود که با پیاده‌سازی سیستم‌های ERP، تدوین برنامه‌های مالی شفاف و اجرای حسابرسی‌های داخلی و خارجی، شفافیت مالی را تقویت کرده و از انحرافات احتمالی جلوگیری کنند.

- با توجه به اینکه پژوهش نشان داد که مشکلات اقتصادی و معیشتی کارکنان یکی از عوامل مؤثر در بروز بهره‌کشی و سوءاستفاده منابع انسانی است، بنابراین به واحد منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که با ایجاد نظام پرداخت منصفانه، حمایت‌های رفاهی و سیاست‌های پایدار استخدامی، ثبات شغلی و رضایت مالی کارکنان را ارتقا دهند.

- با توجه به اینکه براساس یافته‌ها انگیزه‌های فردی کارکنان (ازجمله نارضایتی و طمع مالی) عامل اصلی در سوءاستفاده از منابع اطلاعاتی است. بنابراین به مدیران فناوری اطلاعات و منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که با اجرای سیاست‌های پاداش و قدردانی از وفاداری اطلاعاتی و همچنین آموزش رفتارهای اخلاقی در فضای اطلاعاتی، این انگیزه‌های منفی را مهار کنند.

۶-۲- پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

- با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش نشان داد که «فرهنگ سازمانی ناسالم» نقش بنیادینی در بروز سوءاستفاده از منابع دارد. بنابراین به پژوهشگران حوزه مدیریت رفتار سازمانی پیشنهاد می‌شود



که در پژوهش‌های آینده به طراحی و آزمون مدل‌های مداخله‌گر فرهنگی برای بازسازی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های ایرانی بپردازند.

- با توجه به اینکه براساس نتایج این پژوهش، «انگیزه‌های فردی» در سوءاستفاده اطلاعاتی نقش محوری دارند، بنابراین به پژوهشگران حوزه منابع انسانی و روان‌شناسی صنعتی پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده به بررسی رابطه بین ویژگی‌های روانی (مانند رضایت شغلی، تعهد سازمانی، یا انگیزه انتقام‌جویی) و تمایل به نشت اطلاعات سازمانی بپردازند.

- با توجه به اینکه در این پژوهش مشخص شد که «ضعف در آموزش و آگاهی» در تمامی منابع سازمانی تأثیرگذار است، بنابراین به پژوهشگران حوزه آموزش سازمانی پیشنهاد می‌شود که به ارزیابی اثربخشی انواع شیوه‌های آموزش (چهره‌به‌چهره، مجازی، موقعیت‌محور) در ارتقای رفتار مسئولانه کارکنان بپردازند.

- با توجه به اینکه در این پژوهش، ضعف در برنامه‌ریزی مالی به‌عنوان یکی از ریشه‌های خاص سوءاستفاده مالی شناسایی شد، بنابراین به پژوهشگران حوزه مالی و حسابداری پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده به بررسی رابطه بین برنامه‌ریزی مالی راهبردی و پیشگیری از فساد در سازمان‌های دولتی بپردازند.

- با توجه به اینکه یافته‌های پژوهش بر وجود عوامل ساختاری و فردی در بروز سوءاستفاده تأکید دارد. بنابراین به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود که در پژوهشگران آینده با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی (کیفی - کمی)، به تحلیل هم‌زمان این دو دسته عوامل بپردازند تا مدلی جامع‌تر از علل و پیامدهای سوءاستفاده از منابع سازمانی ارائه شود.



۷- منابع

- [1] Größler, A, A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2007; 3(18): 250 –266.
- [2] Barney J.B., Clark D.N, *Resource-based theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2007.
- [۳] ملکی‌نیا م.، خادم س. ح.، مبرهن ر. نقش عوامل سازمانی در پیاده‌سازی سیستم برنامه‌ریزی منابع سازمان با رویکرد مدل پذیرش فناوری، *مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۴۰۳؛ ۱۴(۵۴): ۲۴۳-۲۶۶.
- [4] Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A, *Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach*, Cengage Learning, 2018.
- [5] Pfeffer, J., & Salancik, G. R, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, 2006.
- [6] Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L, *Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate*. *Journal of Business Ethics*, 2010; 95:7-16.
- [7] Barney, J, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of management*, 1991;17: 99-120.
- [۸] دفت ال ر. *تئوری و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۸؛ چاپ دوازدهم.
- [9] Warnier, V , Weppe, X , Lecocq, X, *Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk*.
- [10] Helfat, C. E., & Peteraf, M. A, *Managerial Cognitive Capabilities and the Microfoundations of Dynamic Capabilities*, *Strategic Management Journal*, 2015; 36(6): 831-850.
- [11] Teece, D. J, *Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory*, *Journal of Management & Organization*, 2018; 24(3):359-368.
- [۱۲] بیاضی طهراند ع.، خداداد حسینی س. ح.، *نظریه‌پردازی فرایند مدیریت منابع استراتژیک*، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۱۳۹۴؛ ۵(۴): ۱-۲۵.
- [۱۳] خدایاری ب.، اکبری م. تأثیر قابلیت‌ها و منابع تکنولوژی اطلاعاتی سازمان بر مزیت رقابتی و عملکرد مالی، *رویکردهای پژوهش‌های نوین در حسابداری و مدیریت*، ۱۴۰۱؛ ۶(۸۴): ۱۷۳۵-۱۷۶۰.



- [۱۴] سلطانی م.، زارع ح.، پرنیان خوی م. بررسی و تحلیل نقش قابلیت‌های فردی منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی؛ به‌کارگیری مدل VRIO، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳۹۴؛ ۱۳(۲): ۳۹۳-۴۱۴.
- [15] Eisenhardt, K. M, Agency Theory: An Assessment and Review, Academy of Management Review, 1989;14(1): 57-74.
- [16] Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A, Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. Academy of Management Review, 2003; 28(3): 371-382.
- [17] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.
- [18] Treviño, L. K., & Nelson, K. A, Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right, Lise johanson, 2010.
- [۱۹] عباس‌پور ح.، سید نقوی م. ع.، عابدی جعفری ح.، رسولی م. تدوین مدل تبیین رفتار غیر اخلاقی سازمان‌یار در شرکت‌های دولتی، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳۹۹؛ ۹(۳۳): ۱۸۹-۲۱۸.
- [20] Umphress, E. E, Bingham, J. B, Mitchell, M, S, Unethical Behavior in the Name of the Company: the Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior, Journal of Applied Psychology, 2010; 95 (4):769–780.
- [21] Kaptein, M, Issue-Driven Progress in Business Ethics: When the Responsibility to Protect Values Requires Companies to Introduce New Norms, Journal of Business Ethics, 2021; 156(1): 45-61.
- [22] Olga, V, & Gary, M, Power Misuse: How Top-Managers Can Reduce the Level of Performance of Their Organizations Without Knowing It, business, economy, sustainability, Leadership and innovation, 2023;11: 39-52.
- [23] Comsoon, T., Owueu, G., Bekoe, R., & Oquaye, M, Determinants of asset misappropriation at the workplace: the moderating role of perceived strength of internal controls, Journal of Financial Crime, 2020; 27(4):1191 – 1211.
- [24] Tapscott, D., & Tapscott, A, How Blockchain Will Change Organizations, MIT Sloan Management Review, 2017; 58(2):10-13.
- [25] Braun, V., & Clarke, V, Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, 2006; 3(2): 77–101.
- [۲۶] اکبری م. اعتبارسنجی و سنجش کیفیت در پژوهش‌های کمی، کیفی و آمیخته، روش‌شناسی علوم/انسانی، ۱۳۹۷؛ ۲۴(۹۴): ۲۳-۴۵.



- [27] Miller, Ch, Amy Y, Neil ,M.T, Organizational Culture: The Key to Reducing Fraud Risk. FVS. Eye on Fraud. New York: American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 2025.
- [28] Bandura, A, Social Learning Theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- [29] Benlahcene, A., Saoula, O., Jaganathan, M., & Ramdani, A, The dark side of leadership: How ineffective training and poor ethics education trigger unethical behavior, *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1063735, 2022.
- [۳۰] قهرمان‌نژاد م. کاهش فساد اداری با نظارت و شفافیت مالی در شهرداری‌ها در راستای تحقق سلامت اداری آن سازمان، *رویکردهای نوین در علوم مدیریت*، ۱۴۰۲؛ ۴(۲۴): ۳۵۵-۳۶۷.
- [31] Currie, R. A., J. Lee, H. Min, and S. M. Jex, Special Privileges or Busywork? The Impact of Qualitative Job Insecurity on Idiosyncratic Deals and Illegitimate Tasks among Hospitality Workers. *International Journal of Hospitality Management*, 2023;113.
- [32] Sohrabi Safa, N, Von Solms, R, Furnell, S, Information Security Policy Compliance Model in Organizations. *Computers & Security*, 2016; 56:70-82.